



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – DCHT
CAMPUS XII - CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
GUANAMBI-BA**

**LIDERANDO COM EMOÇÕES:
A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA**

**GUANAMBI-BA
2024**

**CAÍKE SANTANA DOS SANTOS
FLAVIA FERNANDES COSTA PEREIRA**

**LIDERANDO COM EMOÇÕES:
A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração ao Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – DCHT XII, da Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

Orientadora: Prof.^a. Dr^a. Rayanny Cardoso
Moreira

**GUANAMBI-BA
2024**

Protocolado dia 12 de Novembro
Aprovada em 13 de Novembro de 2024

Banca Examinadora:

Rayanny Cardoso Moreira- Orientador
Doutorado em Administração - UCP
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Rogério Santos Marques- Avaliador Convidado
Doutorado em Engenharia Industrial - UFBA
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Cláudio Roberto Meira de Oliveira – Avaliador Coordenador de TCC
Doutorado em Botânica - UFV
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Dedicamos este trabalho as nossas mães, mulheres extraordinárias que trouxeram luz em nossa jornada acadêmica, e que este trabalho seja uma forma de expressar o nosso amor por vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente a Deus, aos Orixas, e a nossa família, mesmo que de forma indireta nos deram forças para chegar até aqui. A universidade nos coloca a frente de inúmeros desafios e sem o apoio de pessoas especiais seriam muito mais difíceis enfrentá-los, vale ressaltar que o ambiente acadêmico nos proporcionou transformações ao longo desta jornada, sendo um privilégio poder compartilhar com pessoas especiais.

Gostaríamos de agradecer a nossa querida orientadora, Doutora Rayanny Moreira, pela orientação e por todo o apoio que nos foi concedido ao longo da construção deste, saiba que todos os seus ensinamentos foram importantes para o desenvolvimento deste trabalho. Não poderíamos deixar de agradecer ao professor Cláudio Meira por todo incentivo e dedicação em nos ajudar no processo de estruturação e construção deste trabalho.

Ademais nossos sinceros agradecimentos aos nossos colegas, Halinne, Tatiele, Célia, Jadson, por todo companheirismo e experiências vividas durante a nossa jornada acadêmica, sem vocês chegar até aqui teria sido uma tarefa mais árdua. Por fim, registramos a nossa gratidão por ter convivido com ótimos profissionais que durante a nossa graduação nos proporcionou bons ensinamentos, então, muito obrigado a todos os professores e professoras que nos tornaram bons profissionais.

O que distingue os líderes não é tanto o quociente de inteligência, mas a inteligência emocional.

(Daniel Goleman)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Competências Emocionais.....	19
Figura 2	Seleção dos Trabalhos	28
Figura 3	Características da Inteligência Emocional	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Processos relacionados à inteligência emocional.....	16
Tabela 2	Traços de liderança	22
Tabela 3	Informações dos trabalhos selecionados	29
Tabela 4	Conceitos de Inteligência Emocional	31
Tabela 5	Definições de termos no âmbito emocional	32
Tabela 6	Características da Inteligência Emocional mais citada	35
Tabela 7	Líderes que impactam ambientes organizacionais	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Geral	14
1.3.2 Específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	15
2.1.1 A importância da inteligência emocional no ambiente organizacional	17
2.1.2 Inteligência emocional: um paradigma do que é ser inteligente no mundo corporativo	19
2.2 LIDERANÇA	21
2.2.1 Estilos de liderança	22
2.3 ESTRATÉGIAS PARA LIDERAR COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	26
3.2 TIPO DE PESQUISA	26
3.2.1 Quanto à natureza	26
3.2.2 Quanto à abordagem	26
3.2.3 Quanto aos objetivos	27
3.2.4 Quanto aos procedimentos	27

3.3	COLETA DE DADOS	27
3.3.1	Descritores e Bases de dados	27
3.3.2	Limite de tempo	27
3.3.3	Idiomas	27
3.3.4	Critérios de inclusão e exclusão	27
3.3.4.1	Critérios de inclusão	27
3.3.4.2	Critérios de exclusão	27
3.4	ANÁLISE DE DADOS	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
4.1	O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	31
4.2	AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UMA LIDERANÇA QUE ATUA COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	34
4.3	COMO A ATUAÇÃO DOS LÍDERES IMPACTAM NOS COLABORADORES	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
6	REFERÊNCIAS	39



**LIDERANDO COM EMOÇÕES:
A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA**

**LEADING WITH EMOTIONS:
THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP**

Caike Santana dos Santos
Flávia Fernandes Costa Pereira
UNEB – Universidade do Estado da Bahia
Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Campus XII
caike-santana@hotmail.com
flaviafernandesffcp@gmail.com

Data de protocolo: 12 de Novembro de 2024

Data de aprovação: 13 de Novembro de 2024

**GUANAMBI BA
2024**

SANTOS, Caike Santana e PEREIRA, Flávia Fernandes Costa **LIDERANDO COM EMOÇÕES: A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA** 40 pg. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Ciências Humanas e Tecnologias, Universidade do Estado da Bahia– UNEB, Guanambi-Bahia, 2024.

RESUMO

A pesquisa em Inteligência Emocional tem ganhado crescente relevância ao longo dos anos, especialmente diante de um cenário empresarial em constante mutação. À medida que as relações interpessoais se tornam cada vez mais cruciais para o entendimento e o sucesso das organizações, compreender os aspectos emocionais dos colaboradores torna-se fundamental. Isso vai além do mero intelecto, pois envolve uma compreensão mais profunda das emoções individuais presentes no ambiente organizacional. Essa pesquisa investiga a relação entre inteligência emocional e liderança. Inicialmente, explora-se o conceito de inteligência emocional e sua importância no contexto organizacional, destacando seu papel no desenvolvimento de líderes eficazes e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Ela analisa as características da inteligência emocional e como a atuação dos líderes impactam o desempenho e a eficácia da empresa, identificando correlações significativas entre esses aspectos. Os resultados apresentam indícios que através da inteligência emocional líderes podem conduzir situações de forma que influencie mentalidades e comportamentos de seus colaboradores.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Liderança; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Research on Emotional Intelligence has gained increasing relevance over the years, especially in the face of a constantly changing business environment. As interpersonal relationships become increasingly crucial for understanding and achieving organizational success, understanding the emotional aspects of employees becomes essential. This goes beyond mere intellect, as it involves a deeper understanding of the individual emotions present in the organizational environment. This research investigates the relationship between emotional intelligence and leadership. Initially, it explores the concept of emotional intelligence and its importance in the organizational context, highlighting its role in developing effective leaders and promoting a healthy and productive work environment. It analyzes the characteristics of emotional intelligence and how leaders' actions impact the performance and effectiveness of the company, identifying significant correlations between these aspects. The results suggest that through emotional intelligence, leaders can guide situations in ways that influence the mindsets and behaviors of their employees.

Keyword: Emotional Intelligence; Leadership; People Management.

1. INTRODUÇÃO

Considerando o panorama atual do mercado é notório uma importância crescente da inteligência emocional como um diferencial e componente essencial para o sucesso dos líderes. Visto que a liderança tem uma influência determinante na motivação e realização de metas e objetivos da sua equipe. De acordo Hallmann e Cruz (2012), a Inteligência Emocional desempenha um papel fundamental no contexto organizacional, uma vez que o controle das emoções influencia diretamente o desempenho e o resultado do profissional.

Dessa forma, o autocontrole é fundamental para uma boa liderança, dado que líderes com autocontrole possuem a capacidade de construir um clima organizacional baseado em confiança e equidade. O autoconhecimento emocional envolve a habilidade de distinguir e assimilar suas emoções e sentimentos. Isso permite honestidade consigo mesmo e com os outros, além de uma clara visão de valores e metas. O controle emocional é a habilidade de administrar as próprias emoções e utilizá-las em seu benefício (Goleman, 2015).

Nesse contexto, o autor afirma que a inteligência emocional configura 80% das habilidades necessárias para obtenção de sucesso. Aperfeiçoar a inteligência emocional aumenta a sua confiança e a compreensão dos sentimentos. Esse controle das emoções pode ser considerado um elemento-chave para alcançar o êxito pessoal e profissional.

Sob tal enfoque, o presente trabalho visa apresentar a importância da inteligência emocional dos líderes.

A estrutura deste trabalho está dividida em cinco Sessões. Sendo a primeira a introdução contendo o problema, a justificativa e objetiva.

O segundo é o desenvolvimento do capítulo que apresenta o referencial teórico que vai possibilitar maior entendimento sobre a temática inteligência emocional e liderança. E com intuito de entender essa questão profundamente foi levantado quatro temas relevantes, são eles: Inteligência emocional; A Importância da inteligência emocional no ambiente organizacional segundo o pensamento de Goleman; Liderança e Estilos de liderança.

O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia que foi realizada este estudo, apresentando delimitação do estudo, tipo de pesquisa, natureza, bem como a forma que foi realizada a escolha dos artigos que compõem o trabalho. O quarto capítulo por

sua vez é entrega os resultados e discussões dos dados da pesquisa, enquanto o quinto capítulo traz as Considerações Finais e apontamentos para novas pesquisas na área estudada.

1.1 PROBLEMA

O problema central que norteia este estudo é: A ausência de inteligência emocional prejudica a atuação dos líderes dentro das organizações?

1.1 JUSTIFICATIVA

A motivação para investigar a inteligência emocional dos líderes surgiu da nossa paixão pelo comportamento das pessoas, em especial de pessoas em posições de liderança. Durante nossa experiência profissional vivenciamos o efeito positivo dos líderes com alta inteligência emocional, assim como os efeitos negativos dos líderes que estavam totalmente despreparados para lidar com a sua equipe. Ademais, almejamos nos tornar líderes que detêm a inteligência emocional desenvolvida.

Buscamos também entender o impacto que os líderes causam no clima organizacional, na produtividade e motivação dos colaboradores. Assim como, descobrir de que forma a inteligência emocional pode ser o segredo para uma liderança eficaz e transformadora. Além de contribuir com os estudos nessa área.

Sendo assim, o presente estudo é de extrema relevância para empresas e líderes, visto que alguns líderes não possuem a sua inteligência emocional desenvolvida. Causando situações que prejudicam o clima organizacional e o desempenho da sua equipe. Líderes emocionalmente inteligentes tornam o ambiente de trabalho mais leve e motiva a sua equipe a entregar mais resultados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Identificar a importância da inteligência emocional nas lideranças

1.3.2 Específicos

- Analisar o conceito de inteligência emocional e sua importância no contexto organizacional.
- Identificar as principais características de uma liderança que atua com inteligência emocional.
- Descrever como a atuação dos líderes impactam nos colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A indícios que o conceito de inteligência emocional foi iniciado por Charles Darwin (1872), um biólogo britânico, que em seus estudos sobre as espécies animais, percebeu a importância do “expressar emoções”. Nessa obra, Darwin argumenta que a expressão de emoções tem uma base biológica e evolutiva, sugerindo que as emoções são uma forma de comunicação herdada por diferentes espécies (Castilho, 2021).

Darwin não esperou o futuro distante para escrever seu *The expression of the emotions in man and animals* (1872), um exercício de aplicação do pensamento comparativo/evolucionista à Psicologia. Em vez de estudar o lado "mental" das emoções, por meio de entrevistas ou do autoexame, como faziam os psicólogos da época, Darwin dirigiu seu olhar naturalista, colecionador de detalhes, aos aspectos expressivos, externos, da emoção (Ades, 2009).

Todavia, do ponto de vista teórico empírico, o termo inteligência emocional foi utilizado pela primeira vez por, Mayer, DiPaolo e Salovey (1990), em um periódico científico internacional de Psicologia, num trabalho que teve como objetivo estudar empiricamente um de seus componentes, a habilidade de percepção de conteúdos afetivos.

Além disso, a inteligência emocional é considerada uma subcategoria da Inteligência Social, envolvendo habilidades como o "monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações" (Salovey & Mayer, 1990, p. 190). Ela abrange também a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções de forma precisa, além de "perceber e/ou gerar sentimentos que facilitam o pensamento; compreender emoções e o conhecimento emocional; e controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual" (Salovey & Mayer, 1997, pg.15).

No entanto, o termo inteligência emocional (IE) tornou-se conhecido graças à obra: 'Emotional Intelligence' de Goleman (1995), um professor da Universidade de Harvard, ele define a capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar; criar empatia e esperar.

Goleman (1995), definiu ainda que: inteligência emocional não é uma característica genética, um indivíduo com quociente intelectual alto, não será necessariamente uma pessoa bem sucedida nas organizações. Outros estudiosos, por sua vez, definiram inteligência emocional como sendo:

[...] A habilidade para reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, assim como raciocinar e resolver problemas baseados nelas. A inteligência emocional está envolvida na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e gerenciá-las" (Mayer, Caruso & Salovey, 2000, p. 267).

E sobre essa capacidade de perceber emoções Bueno e Primi (2002) analisou que todos os processos relacionados à Inteligência emocional se inicia quando uma informação carregada de afeto entra no sistema perceptual, como pode ser observado nos tópicos listados pelos autores quando apresentam os seguintes componentes.

Tabela 1. Processos relacionados à inteligência emocional

OBJETO	DESCRIÇÃO
AVALIAÇÃO E EXPRESSÃO DAS EMOÇÕES EM SI E NOS OUTROS	Capacidade de refletir, identificar e expressar as emoções próprias e as dos outros.
REGULAÇÃO DA EMOÇÃO EM SI E NOS OUTROS	Habilidade de controlar e ajustar as próprias emoções, assim como a influência das emoções alheias.
UTILIZAÇÃO DA EMOÇÃO PARA ADAPTAÇÃO	Usar as emoções de forma estratégica para resolver problemas, adaptar-se às situações e alcançar metas.

Fonte: Adptada (Bueno & Primi, 2002)

Esses processos demonstram como algumas capacidades e habilidades devem ser trabalhados para que as emoções sejam sentidas e direcionadas com inteligência emocional se adequando ao ambiente que as pessoas estejam.

2.1.1 A importância da inteligência emocional no ambiente organizacional segundo o pensamento de Goleman

A inteligência emocional, um conceito amplamente difundido por Daniel Goleman, ganhou destaque como uma competência essencial no ambiente organizacional moderno. Goleman ressalta que, à luz da neurociência, é evidente que os centros emocionais do cérebro desempenham um papel fundamental na condução de nossas vidas pessoais e profissionais, bem como nas interações sociais. Esses centros emocionais, que têm raízes profundas em nossa herança evolutiva, são responsáveis por habilidades que favorecem nossa adaptação e sobrevivência em diversos contextos. A inteligência emocional, portanto, não é apenas uma habilidade teórica, mas uma capacidade prática que permite que os indivíduos gerenciem suas emoções e desenvolvam as relações sociais (Goleman, 1998).

De acordo com Goleman (1998), as emoções aprendem de uma maneira diferente em comparação ao aprendizado racional. Isso sugere que o desenvolvimento da inteligência da emoção exige um tipo distinto de atenção, voltado para o reconhecimento e a gestão das próprias emoções, assim como a capacidade de interpretar e responder às emoções dos outros. A importância disso é destacada no ambiente organizacional, onde as interações interpessoais são frequentemente tão relevantes quanto ao conhecimento técnico.

Um exemplo de referência de Goleman (1998) ilustra como a inteligência emocional pode influenciar o sucesso no trabalho. Um codiretor de uma consultoria contou a Goleman que, embora seu desempenho acadêmico na faculdade de engenharia fosse baixo, ele se destacou na escola de aspirantes o oficial do exército, onde o que importava era a capacidade de lidar com as próprias emoções, de trabalhar em equipe e de liderança. Isso demonstra que o sucesso no trabalho não depende apenas de habilidades técnicas, mas também de uma maneira diferente de ser "inteligente", onde o controle emocional e as habilidades interpessoais são de extrema importância (Goleman, 1998).

Goleman (1998) também descreve situações cotidianas que exemplificam o impacto da inteligência emocional. Em uma ocasião durante o taxiamento de um voo em Nova York, uma comissária de bordo enfrentou uma situação delicada em que os passageiros, frustrados pelo atraso e pelo calor, precisavam ser controlados. Em vez de usar um tom autoritário para exigir que os passageiros permanecessem sentados,

a comissária optou por um tom brincalhão e amigável, o que rapidamente dissipou a tensão. Essa situação demonstra como o uso adequado da inteligência emocional pode transformar um ambiente climático hostil em um ambiente colaborativo e bem-humorado, favorecendo a convivência e a harmonia do ambiente.

Além disso, no contexto organizacional, a competência emocional é definida por Goleman (1985) como uma capacidade adquirida, fundamentada na inteligência emocional, que resulta em um desempenho excepcional no trabalho. Essa competência pode ser observada quando os líderes obtêm as respostas desejadas de seus colaboradores, criando um ambiente onde as emoções são geridas de maneira eficaz. Goleman identifica duas vertentes centrais nessa competência: a empatia, que envolve a capacidade de ler e compreender os sentimentos dos outros, e as habilidades sociais, que permitem que os indivíduos lidem bem com esses sentimentos.

Essas habilidades, foram fundamentadas em cinco elementos: **autoconsciência, motivação, autorregulação, empatia e habilidades sociais**. Esses fatores não só determinam a capacidade de um indivíduo gerenciar suas próprias emoções, como também influencia diretamente a forma como ele se relaciona com os outros no ambiente de trabalho. Assim, a inteligência emocional, conforme o argumento do autor o termo vai além do controle individual das emoções, estendendo-se à criação de ambientes de trabalho mais eficazes, sendo assim a empatia, a comunicação e o entendimento mútuo são valorizados. No cenário atual, em que à medida que as organizações enfrentam mudanças constantes, a inteligência emocional se torna um diferencial crucial para o sucesso, tanto para líderes quanto para colaboradores.

Portanto, é evidente que a inteligência emocional não apenas complementa as habilidades técnicas e cognitivas, mas também desempenha um papel central na construção de um ambiente organizacional saudável e produtivo. Ao desenvolver essas competências, indivíduos e líderes podem promover maior harmonia, criatividade e eficiência no ambiente de trabalho, contribuindo para o crescimento sustentável da organização, o bem-estar dos colaboradores e a excelência no desempenho coletivo, Goleman (1998).

Figura 1. Competências Emocionais



Fonte: Adptado de Goleman (1998)

2.1.1 Inteligência Emocional: um paradigma do que é ser inteligente no mundo corporativo

No mundo corporativo atual, a inteligência emocional (IE) tem ganhado crescente relevância, sendo vista como uma competência essencial para líderes e colaboradores. A capacidade de identificar, entender e gerenciar emoções próprias e metas impacta diretamente no ambiente organizacional, na produtividade e nos resultados da empresa. A aplicação da IE em processos de liderança tem sido amplamente discutida, pois a influência na forma como as mudanças são conduzidas, os conflitos são administrados e o engajamento das equipes é promovido.

Nesse contexto, Fernandes (2015) investigou o papel da IE nos processos de mudança de comportamento e atitude dentro das organizações. O estudo teve como foco a busca de alternativas para reduzir as dificuldades causadas pelas mudanças organizacionais. A pesquisa revelou que, apesar da expectativa em torno da aplicação eficaz da IE para alcançar resultados positivos, não houve evidências suficientes que confirmassem tal eficácia em casos analisados. Além disso, foi constatada uma falta de controle no sistema de gestão da empresa, que ficou evidente após uma auditoria interna. Contudo, uma melhoria foi observada após a intervenção de um líder, embora não tenha ficado claro se essa intervenção se deu por meio do uso consciente de sua IE.

Por sua vez, Silva et al. (2014) destacam que, em um mercado cada vez mais competitivo, o capital humano tem se tornado um diferencial fundamental para as empresas, superando a relevância dos produtos e serviços. Nesse contexto, o desenvolvimento da Inteligência Emocional se apresenta como um fator essencial para o sucesso organizacional, pois permite ao líder maximizar os recursos da empresa e, ao mesmo tempo, criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Os autores enfatizam que o autoconhecimento, o autodomínio e o controle emocional são habilidades que podem ser aprendidas e aplicadas com impacto significativo no desempenho das equipes.

A importância da IE no ambiente corporativo é corroborada por Gonzaga e Rodrigues (2018), que argumentam que o desenvolvimento dessa competência tem sido incorporado em programas de liderança de diversas organizações globais. Para os autores, o desenvolvimento da IE permite que os indivíduos reconheçam suas fraquezas e forças emocionais, estabelecendo uma conexão mais eficaz entre suas capacidades cognitivas e emocionais. Ferramentas como treinamentos, workshops e coaching têm sido amplamente utilizadas para desenvolver essa habilidade, resultando em profissionais mais preparados para lidar com as pressões e desafios do ambiente organizacional. Um profissional com a IE desenvolvida demonstra maior capacidade de trabalhar em equipe, controlar suas emoções e utilizar esses aspectos para promover seu crescimento pessoal e profissional.

Assim, a inteligência emocional emerge como uma competência essencial para a liderança eficaz e para a promoção de ambientes organizacionais produtivos e harmoniosos, com impacto direto no desempenho empresarial.

2.2 LIDERANÇA

Diversos investigadores pretenderam definir o que é liderança. Yukl (1998) propôs que liderança é o processo de influência de pessoas para atingir objetivos comuns. Maximiano (2000) complementa essa visão ao afirmar que a liderança é uma função que todos desempenham quando são responsáveis pelo desempenho de um grupo. Kouzes e Posner (1997) expandem essa ideia ao dizer que a liderança envolve uma capacidade de motivar as pessoas.

Esse conceito é aprofundado por Barrett (2010), os quais afirmam que a liderança, apesar de ser extensa, pode ser desenvolvida, mas também está ligada a traços de personalidade que nem sempre podem ser modificados. Portanto, mesmo com o desenvolvimento de habilidades, o sucesso do líder depende de uma combinação de resultados inata e aprendizado Jones-Schenk e Bleich (2019)

Sobre o termo líder, Maximiano (2000) faz uma distinção entre líderes orientados para a tarefa e líderes orientados para as pessoas. Enquanto o primeiro tipo foca nos prazos, qualidade e custos, o segundo valoriza as relações humanas, promovendo a cooperação e o desenvolvimento da equipe. Essa diferença reflete uma tensão central nas abordagens de liderança: a busca por resultados versus a preocupação com o bem-estar da equipe.

Chiavenato (2003) reforça a importância de líderes focados nas pessoas, destacando que a criação de um ambiente de confiança e responsabilidade mútua resulta em uma equipe mais satisfatória. Para o estudioso, os líderes desempenham um papel crucial nas organizações por serem responsáveis por guiar e motivar equipes, além de criar uma visão compartilhada e fomentar um ambiente de trabalho produtivo e inovador. Além de tudo, ressalta que a liderança eficaz é fundamental para o sucesso organizacional, pois influencia diretamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores.

Chiavenato (2003) também destaca que os líderes devem ser flexíveis e adaptáveis para enfrentar às constantes mudanças no ambiente empresarial e os desafios do contexto contemporâneo. Logo, segundo o olhar do autor o desenvolvimento de competências de liderança é essencial para a formação de líderes capazes de lidar com as demandas das organizações modernas.

Stogdill (1974) sugere que o conceito de liderança começou a ser pensado por volta do ano 1300 dC, mas, conforme Fiedler (1967), citado por Bergamini (1994), a

preocupação com a liderança é tão antiga quanto a própria história escrita. Esse interesse inicial sobre a liderança evoluiu para a formulação de teorias, como a: “Teoria dos Traços”, que postulava que os líderes possuíam características inatas que os diferenciavam dos demais, conforme descrito por McEwen e Wills (2009).

Essa teoria sustentava que certos traços físicos, intelectuais e sociais eram preditores da capacidade de liderança, conforme exposto por Chiavenato (2000) na tabela a seguir:

Tabela 2. Traços de liderança

CATEGORIA DE TRAÇOS	DESCRIÇÃO DOS TRAÇOS
TRAÇOS FÍSICOS	Aparência pessoal, estatura e peso.
TRAÇOS INTELECTUAIS	Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
TRAÇOS SOCIAIS	Cooperação, habilidades interpessoais e administrativas.
TRAÇOS RELACIONADOS À TAREFA	Impulso, realização, persistência e iniciativa.

Fonte: Produção do autor, adaptada de Chiavenato (2000).

Com o tempo, essa abordagem começou a ser questionada. McGregor (1992), citado por Ferreira (2006), afirma que a Teoria dos Traços predominava até o final dos anos de 1940, quando começou a ser desafiada por novos estudos que sugeriam e identificaram que a liderança não estava apenas ligada às características inatas, mas também ao comportamento e às atitudes dos líderes. Esse avanço teórico abriu espaço para a análise de estilos de liderança, que enfatizou as ações e as decisões dos líderes como fatores cruciais para seu sucesso.

2.2.1 Estilos De Liderança

Os estilos de liderança têm sido amplamente treinados ao longo dos anos, com diferentes autores contribuindo para a compreensão das formas como os líderes se relacionam com suas equipes e exercem sua autoridade. Maximiano (2000) é um dos principais autores que descreve três estilos clássicos de liderança: autocrático, democrático e liberal. Cada um desses estilos reflete uma maneira distinta do líder interagir com suas lideranças, a escolha de um estilo pode ter impactos significativos no desempenho e na eficiência da equipe.

No estilo de liderança autocrática, conforme descrito por Maximiano (2000), caracteriza-se pela centralização da autoridade no líder, que toma decisões sem consultar sua equipe. Esse estilo é focado no controle rígido, em que a líder dita ordens e espera aprovação imediata, sem se preocupar com o envolvimento das orientações no processo decisório. Bonome (2008) acrescenta que esse tipo de liderança, muitas vezes, gera um ambiente de trabalho tenso e desmotivador, uma vez que os colaboradores não se sentem valorizados ou ouvidos. O excesso de controle e a falta de diálogo podem criar uma atmosfera de frustração e ressentimento. White e Lippitt (1939) descrevem o líder autocrático como alguém que prioriza a realização das tarefas acima das relações humanas, o que pode resultar em falta de engajamento da equipe e diminuição na criatividade e na inovação.

Em contrapartida, uma liderança democrática, segundo Maximiano (2000), envolve a participação ativa da equipe nas tomadas de decisões. Neste estilo, o líder valoriza a colaboração e promove um ambiente onde as lideranças têm voz ativa e são encorajados a contribuir com suas ideias e sugestões. Bonome (2008) destaca que esse estilo de liderança tende a criar um ambiente mais amigável e colaborativo, onde as decisões são tomadas em conjunto e a comunicação é transparente. White e Lippitt (1939) afirmaram que o líder democrático é aquele que busca motivar a equipe, e quando surgem falhas, em vez de apontar pontos, ele se concentra em identificar soluções.

Enquanto que liderança liberal, segundo Maximiano (2000), é descrita pela delegação quase total de autoridade do líder para os líderes. Nesse estilo, os colaboradores têm ampla autonomia para tomar decisões e conduzir suas atividades, com pouca interferência direta do líder. Essa abordagem permite que os líderes gerenciem suas tarefas conforme acharem mais adequadas, o que pode ser benéfico em ambientes onde uma equipe é altamente qualificada, experiente e independente. No entanto, o líder liberal assume um papel muito mais passivo, apenas intervindo quando absolutamente é necessário.

Bonome (2008) ressalta que, embora a liberdade proporcionada pelo estilo liberal possa estimular a criatividade e a inovação, ela também pode gerar confusão e desorganização, especialmente se os membros da equipe não tiverem clareza sobre seus papéis ou objetivos. Sem orientações ou feedback regulares do líder, os líderes podem se sentir perdidos, sobrecarregados ou inseguros quanto ao desempenho esperado. Além disso, a falta de envolvimento do líder pode criar um ambiente de trabalho em que a coesão e a colaboração são prejudicadas, já que não há uma figura de liderança ativa para guiar ou mediar os conflitos.

Apesar dessas possíveis melhorias, o estilo liberal pode ser vantajoso em contextos em que a equipe é composta por indivíduos altamente competentes e autossuficientes, que não são nomeados de supervisão constante. Para Maximiano (2000), o sucesso desse estilo depende fortemente da maturidade e da responsabilidade das lideranças, que devem ser capazes de gerenciar suas próprias responsabilidades de forma eficaz.

2.3 ESTRATÉGIAS PARA LIDERAR COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Alves *et al.* (2022) destaca que existem diversas técnicas e estratégias que podem ser utilizadas para aprimorar o autoconhecimento e o autocontrole, características fundamentais para o desenvolvimento da inteligência emocional na liderança. Entre elas, destaca-se a prática da autorreflexão, o que envolve a avaliação constante de pensamentos e emoções; a busca por feedbacks que possam contribuir para o autoconhecimento; a gestão de tempo e prioridades como sendo uma estratégia importante para o autocontrole, permitindo direcionamento de energias para atividades que se alinham com valores e objetivos das organizações. O cultivo de uma mentalidade positiva e a prática de habilidades de comunicação não violenta também foram citadas pelo autor, como técnicas valiosas para o desenvolvimento da inteligência emocional em líderes.

Segundo Do & Pinheiro (2024) outra técnica muito eficaz para aprimorar a inteligência emocional é o desenvolvimento de empatia. Sob olhar do autor, a empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, entender seus sentimentos e agir de forma compassiva. Assim compreendemos que para desenvolver essa habilidade, é importante praticar a escuta ativa, prestando atenção genuína ao que a outra pessoa está dizendo e mostrando interesse sincero. Além disso, uma estratégia eficiente para

umentar o autocontrole e a inteligência emocional é o uso da meditação.

Para Menezes e Del`àglio (2009), a meditação, é descrita como uma prática de auto-regulação do corpo e da mente, porque ela possui um conjunto de técnicas que treinam a focalização da atenção, também conhecida como treinamento mental, a meditação ajuda a acalmar a mente, reduzir o estresse e cultivar um estado de equilíbrio emocional. Ao dedicar alguns minutos por dia para meditar, é possível que os líderes fortaleçam as habilidades de lidar com emoções intensas e manter a calma em situações desafiadoras.

Peixoto, et al. (2023) enfatizam que, para além disso, é essencial cultivar relacionamentos saudáveis e significativos para o desenvolvimento da inteligência emocional. Isso implica nutrir relacionamentos sinceros, buscando conexões autênticas e praticando a empatia e compreensão mútua.

Fonseca & Belli (2023) afirmam que a inteligência emocional é uma competência que pode ser desenvolvida através de várias técnicas e estratégias. Portanto, é importante dedicar tempo e esforço para sua melhoria contínua. Quanto mais trabalharmos em nosso autoconhecimento, autocontrole e habilidades de comunicação, maior será nossa capacidade de gerenciar emoções, resolver conflitos, cultivar relacionamentos saudáveis e alcançar o bem-estar emocional. É essencial lembrar que a jornada de desenvolvimento emocional é um processo contínuo, e cada pessoa pode descobrir e usar as técnicas que melhor se adequam às suas necessidades e preferências.

Silva (2023) complementa que desenvolver a inteligência emocional não apenas beneficia o indivíduo, mas também as pessoas ao seu redor e as interações sociais em geral. Através de uma maior compreensão e controle de nossas próprias emoções, pode-se estabelecer relações mais empáticas e positivas, que promovem uma comunicação saudável e construtiva. Além disso, a inteligência emocional nos capacita a lidar com desafios e adversidades de forma mais eficaz, encontrando soluções criativas e assertivas.

Por último, Lopes (2024), concluí que a inteligência emocional é uma habilidade crucial para o bem-estar pessoal e o sucesso nas relações interpessoais e com o uso de técnicas e estratégias adequadas, pode-se fortalecer a capacidade de autoconhecimento, autorreflexão, empatia, comunicação e controle emocional, habilidades essenciais para líderes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta sessão apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para atender aos objetivos gerais e específicos deste trabalho. Serão detalhados a delimitação do estudo, tipo de pesquisa, coleta e análise de dados. Conforme Prodanov e Freitas (2013), o método é um processo aplicado para a busca do conhecimento, e diversos procedimentos podem ser empregados para auxiliar no cumprimento dos objetivos propostos.

3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo focou em identificar a importância da inteligência emocional na liderança, buscando explorar como essa habilidade pode influenciar o desempenho dos líderes e o ambiente organizacional. A pesquisa teve como objetivo entender de que forma a inteligência emocional contribui para o sucesso de líderes, além de analisar seus impactos nas equipes lideradas. Os resultados alcançados são direcionados a organizações e líderes que buscam aprimorar suas capacidades emocionais, visando melhorias no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais e no alcance de metas organizacionais.

3.2 TIPO DE PESQUISA

3.2.1 Quanto à Natureza

A pesquisa é de natureza básica por aspirar adquirir novos conhecimentos, além de desenvolver produtos. De acordo com Appolinário (2011), o principal objetivo da pesquisa básica é o desenvolvimento do conhecimento científico, sem que haja a necessidade de implementação imediata dos resultados. Importante salientar que a pesquisa não tem pretensão de ser aplicada.

3.2.2 Quanto à Abordagem

A abordagem utilizada na pesquisa é qualitativa, conforme os preceitos de Marconi e Lakatos (2017), que destaca que uma pesquisa qualitativa envolve uma análise de contextos e situações naturais, permitindo uma compreensão mais aprofundada das tendências estudadas. Essa abordagem foi escolhida para fornecer uma análise detalhada dos comportamentos e impactos da inteligência emocional no ambiente de liderança.

3.2.3 Quanto aos Objetivos

Esta pesquisa é científica exploratória, segundo Hair et al. (2005), uma pesquisa exploratória é elaborada com o objetivo de fornecer uma visão ampla sobre determinados temas, sendo central para a formulação de ideias e intuições. Para Gil (2002), uma pesquisa exploratória oferece flexibilidade, permitindo ao pesquisador ajustar suas hipóteses conforme novos insights são descobertos ao longo do processo.

3.2.4 Quanto aos Procedimentos

A pesquisa é de natureza bibliográfica, baseada na revisão da literatura existente. De acordo com Gil (2002), uma pesquisa bibliográfica envolve uma análise crítica e sistemática de trabalhos já publicados, que são selecionados de acordo com a relevância e foco no tema investigado.

3.3 COLETA DE DADOS

3.3.1 Descritores e Bases de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de uma pesquisa bibliográfica no Google Acadêmico, utilizando os descritores: "inteligência", "emocional", "liderança" e "organizações".

3.3.2 Limite de Tempo

Foram incluídos em trabalhos de pesquisa publicados entre os anos de 2014 e 2024.

3.3.3 Idiomas

A pesquisa utilizou apenas trabalhos publicados em português.

3.3.4 Critérios de Inclusão e Exclusão

3.3.4.1 Critérios de Inclusão

- a. Trabalhos escritos em língua portuguesa;
- b. Trabalhos completos e gratuitos, acessíveis por meio eletrônico;
- c. Trabalhos que abordem a associação entre inteligência emocional e liderança.

3.3.4.2 Critérios de Exclusão

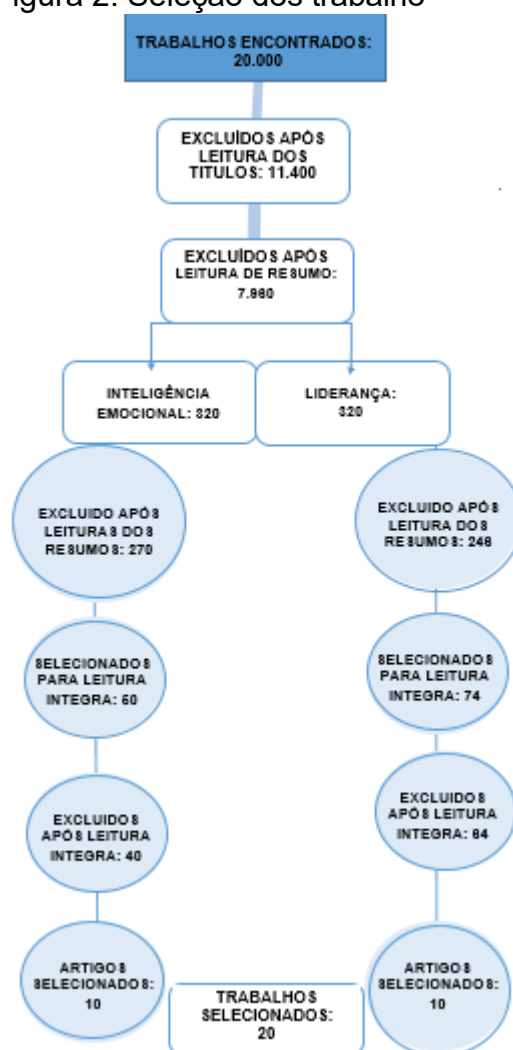
- a. Trabalhos em outros idiomas;
- b. Artigos de opinião, comentários ou textos incompletos.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados desta pesquisa ocorreu em duas etapas principais: a) seleção dos trabalhos e b) análise dos trabalhos.

No processo de seleção, os trabalhos foram escolhidos seguindo os critérios apresentados no item 3.3, resultando em uma amostra final de 20 (vinte) trabalhos, que foram utilizados como base para a análise e discussão dos dados concordantes exposto na figura 2.

Figura 2: Seleção dos trabalho



Fonte: Produção dos autores.

A fim de cumprir os objetivos apresentados foram escolhidos 20 (vinte) trabalhos utilizados como fonte de análise e discursão de dados.

Tabala 3. Informações dos trabalhos selecionados

Nº	TITULO DO TRABALHO	AUTOR/ES	ANO
T1.	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL A TEORIA REVOLUCIONARIA QUE REDEFINE O QUE É SER INTELIGENTE	GOLEMAN	1995
T2.	O PODER DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO LIDERAR COM SENSIBILIDADE E EFICIÊNCIA	GOLEMAN, BOYATZIS & MCKEE	2002
T3.	INTRODUÇÃO A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	CHIAVENATO	2003
T4.	O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DE LÍDERES ORGANIZACIONAIS	SIQUEIRA ET AL	2011
T5.	GESTÃO DE PESSOAS: PRODUÇÕES CIENTIFICAS	CONTE	2013
T6.	A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM A MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES: ESTADO DO CONHECIMENTO NO SEGET	SILVA ET AL	2014
T7.	A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE NEGÓCIOS	FERNANDES	2015
T8.	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR DE INSUCESSO EM EMPREENDEDORISMO	DE PAULA	2018
T9.	LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES	DORNELLES, SALVAGNI & NODARI	2017
T10.	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	GONZAGA E RODRIGUES	2018
T11.	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DE LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS	DUTRA	2019
T12.	DICIONARIO DA EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO	JARDIM & FRANCO	2019
T13.	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL A LUZ DOS COMPONENTES DE GOLEMAN (2015): UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXÉRCICIO DE CARGOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA	OLIVEIRA	2020

T14.	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO PARA A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	OLIVEIRA	2020
T15.	A EXPRESSÃO DAS EMOÇÕES NO HOMEM E NOS ANIMAIS, DE CHARLES DARWIN: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES	CASTILHO	2021
T16.	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	FERRARI & GHEDINE	2021
T17.	A REFERÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LÍDERANÇA	ALCANTARA ET AL	2022
T18.	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UMA VISÃO SOBRE OS COMPORTAMENTOS QUE UM BOM LÍDER PRECISA TER PARA INFLUENCIAR OS COLABORADORES	DIAS	2022
T19.	RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, HABILIDADES, DESAFIOS E O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO	FOGAÇA	2023
T20.	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DAS IMPLICAÇÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS PROCESSOS DE GERENCIAR E COORDENAR PESSOAS	ASSIS E CARVALHO	2024

Fonte: Produção dos autores

Na primeira etapa, os dados se concentraram na identificação de características de líderes com alta inteligência emocional. A segunda etapa concentrou-se nos problemas enfrentados por líderes que não possuem IE desenvolvido, analisando os impactos dessa deficiência no ambiente organizacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem como pretensão de apresentar e discutir os resultados obtidos nesta pesquisa, organizando-os de acordo com os objetivos específicos. A seguir, são analisadas as principais descobertas, sempre com base nas referências teóricas e nos dados obtidos por meio de estudos bibliográficos e de artigos científicos.

4.1 O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Deu-se início buscando estudar o conceito de inteligência emocional para que ficasse claro alinhado ao pensamento de vários estudiosos, sobre o seu verdadeiro conceito e significado, paralelo a sua relevância dentro do contexto organizacional.

O conceitos de inteligência emocional foi analisados por diversos autores, como é possível perceber na tabela 4:

Tabela 4. Conceitos de Inteligência Emocional

T	CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
T1.	Goleman apresenta a inteligência emocional como uma competência essencial para o sucesso pessoal e profissional. Ele explora os cinco componentes principais da IE: autoconsciência, autogestão, motivação, empatia e habilidades sociais.
T2.	Os autores discutem a importância da inteligência emocional na liderança, defendendo que líderes eficazes são capazes de inspirar e motivar suas equipes por meio da compreensão e gestão das emoções. Apresentamos estratégias para desenvolver IE no ambiente de trabalho.
T3.	Chiavenato oferece uma visão abrangente sobre a gestão e o papel das competências emocionais no ambiente organizacional, destacando a IE como uma habilidade relevante para os líderes modernos e sua relação com a produtividade e o clima organizacional.
T4.	Este estudo analisa a relação entre IE e liderança eficaz, com foco em como habilidades emocionais podem impactar o desenvolvimento de líderes mais preparados para enfrentar desafios organizacionais e inspirar suas equipes.
T5.	Conte explora diversas pesquisas sobre IE aplicada à gestão de pessoas, abordando como o entendimento das emoções pode melhorar a comunicação e a retenção de talentos nas organizações.
T6.	Os autores discutem como a IE contribui para uma comunicação interpessoal mais eficaz, especialmente em ambientes de liderança, onde a habilidade de entender e gerenciar emoções é crucial para o sucesso organizacional.

T7.	Fernandes explora como IE é uma competência essencial para líderes de negócios, ajudando-os a lidar com conflitos, a tomar decisões e inspirar equipes, resultando em um ambiente organizacional mais produtivo e harmonioso.
T8.	O autor argumenta que a falta de inteligência emocional pode contribuir para o fracasso no empreendedorismo, devido à dificuldade em gerenciar o estresse, a incerteza e as relações interpessoais no ambiente de negócios.
T9.	Este estudo investiga como a IE pode ser um diferencial competitivo nas organizações, a partir das percepções dos gestores sobre sua importância no desenvolvimento de equipes e na tomada de decisões eficazes.
T10.	Os autores apresentam a IE como um elemento-chave para o sucesso nas organizações modernas, discutindo como ela influencia o engajamento e o desempenho dos colaboradores.
T11.	Dutra explora a importância da IE no desenvolvimento de líderes capazes de lidar com as pressões e os desafios de ambientes de trabalho em constante mudança.
T12.	Jardim e Franco discutem a IE no contexto do empreendedorismo, destacando como habilidades emocionais ajudam os empreendedores a superar desafios, se adaptar e manter relações saudáveis com colaboradores e clientes.
T13.	Oliveira analisa o impacto da IE em líderes de uma empresa de energia elétrica, com foco na aplicação prática dos componentes de Goleman para promover uma liderança mais empática e eficaz.
T14.	Este trabalho apresenta a IE como um instrumento de desenvolvimento para líderes organizacionais, defendendo que ela melhore a capacidade de resolver conflitos, comunicar-se e inspirar as equipes.
T15.	Castilho revisita a obra de Darwin sobre a expressão das emoções, discutindo como os conceitos de Darwin influenciam a compreensão moderna da IE e o papel das emoções nas relações humanas e animais.
T16.	Os autores apresentam uma revisão sistemática sobre IE e liderança, discutindo estudos recentes que exploram a importância da IE para o desempenho e o desenvolvimento de líderes positivos.
T17.	Alcantara e colegas examinam como a IE serve de base para o exercício da liderança, indicando que líderes emocionalmente inteligentes são mais capazes em influência e inspiram suas equipes.
T18.	Dias destaca comportamentos que líderes emocionalmente inteligentes demonstram para inspirar e influenciar seus colaboradores, como empatia, resiliência e capacidade de comunicação.
T19.	Fogaça analisa a relação entre resiliência e IE, discutindo como essas habilidades ajudam os indivíduos a enfrentar desafios e como as organizações podem promover seu desenvolvimento para melhorar o ambiente de trabalho.
T20.	Assis e Carvalho analisam o impacto da IE nos processos organizacionais, como gerenciamento e coordenação de pessoas, argumentando que a IE é fundamental para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

Fonte: Produção dos autores

De acordo Gonzaga e Rodrigues (2018) o desenvolvimento da IE permite que os indivíduos reconheçam suas **fraquezas e forças emocionais**, por sua vez, Silva et al. (2014) destacam que, em um mercado cada vez mais competitivo, **o capital humano** tem se tornado um diferencial fundamental para as empresas, superando a relevância dos produtos e serviços. Os autores enfatizam que o **autoconhecimento**, o **autodomínio** e o **controle emocional** são habilidades que podem ser aprendidas e aplicadas com impacto significativo no desempenho das equipes.

Cada palavra em destaque pode ser compreendida pela tabela a seguir:

Tabela 5. Definições de termos no âmbito emocional

TERMOS	IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	TRABALHOS QUE CITARAM
FRAQUEZAS	O significado de "fraquezas" é um autoconhecimento profundo das próprias emoções e como devolvê-las em determinadas situações.	T1 e T11
FORÇAS EMOCIONAIS	Um líder inteligente emocionalmente é capaz de construir equipes fortes, utilizando estrategicamente das diferenças emocionais de seus subordinados para beneficiar a equipe em geral.	T1, T6 e T15
AUTODOMÍNIO	A gestão das emoções à habilidade de autodomínio, seguida da interpretação e compreensão dos próprios sentimentos e dos sentimentos alheios, além do gerenciamento dos relacionamentos.	T1, T9 e T17
AUTOCONHECIMENTO	Controlar as emoções e os impulsos para adequar melhor às ações não se tornar refém destes. Conseguir aumentar a percepção das emoções positivas e moderar melhor as negativas, como a ansiedade, o estresse e a própria frustração; equilíbrio emocional. Motivarmo-nos a nós mesmos /canalizar produtivamente as emoções Utilizar do próprio potencial	T1, T6, T11, T16 e T17
CONTROLE EMOCIONAL	Habilidade de gerenciamento e regular as próprias emoções, evitando reações impulsivas e agilidade de maneira equilibrada em situações adversárias.	T1, T3 e T6
CAPITAL HUMANO	Utilizando da Inteligência Emocional o líder pode ser capaz de maximizar todos os recursos que estão agregados à empresa, aumentando assim, os lucros e ao mesmo tempo, tornando o ambiente organizacional saudável e produtivo.	T5 e T20

Fonte: Produção dos autores

Os dados obtidos evidenciam que a inteligência emocional é extremamente reconhecida como um dos fatores críticos para o sucesso organizacional. De acordo com os estudos realizados, subentende-se a partir das ideias dos autores que é possível a capacidade de gerir as próprias emoções, bem como as emoções dos outros, sendo essencial para promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

4.2 AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UMA LIDERANÇA QUE ATUA COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

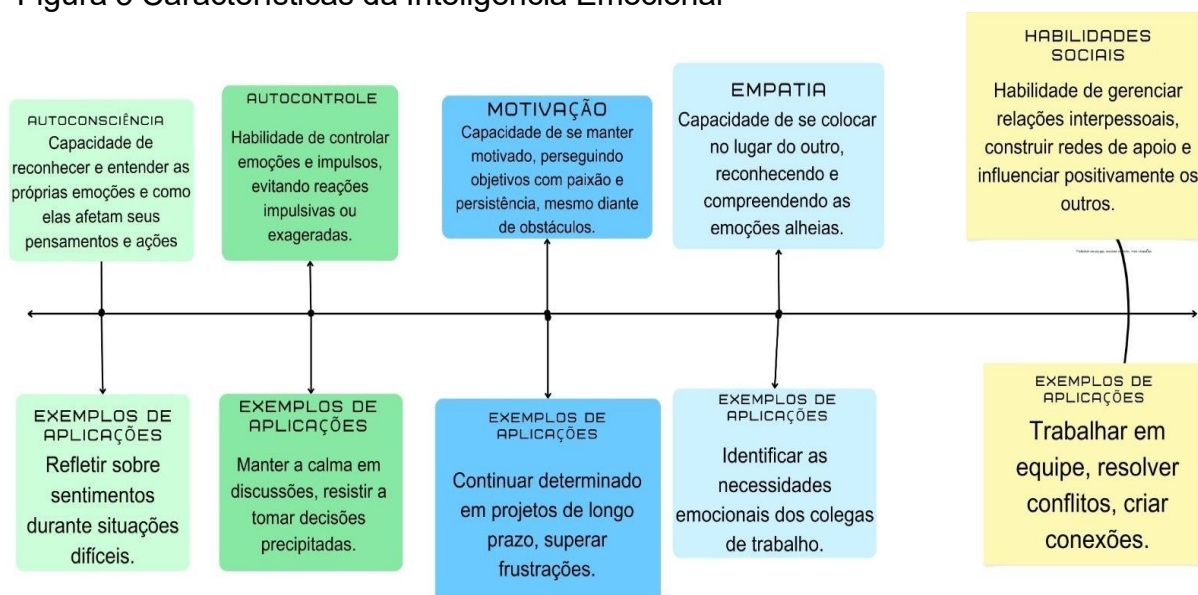
Líderes com alta inteligência emocional apresentam características que os diferenciam e tornam a gestão mais eficaz. De acordo com Silva (2015) líderes devem compreender os pontos fortes e fracos de seus colaboradores, o que permite uma abordagem personalizada e efetiva, além disso, a inteligência emocional desempenha um papel fundamental e estratégico na tomada de decisão dentro das organizações. Ao compreender, identificar e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros, os líderes podem tomar decisões mais conscientes, informadas e equilibradas.

Ademais, segundo Silva (2015), com o poder de liderança tem-se a capacidade de considerar não apenas os aspectos racionais, mas também as influências emocionais envolvidas, levando em conta o impacto que suas escolhas podem ter tanto nos colaboradores quanto nas demais partes interessadas. Através do desenvolvimento da inteligência emocional, os líderes adquirem habilidades para lidar com situações desafiadoras, estressantes e conflitantes de forma mais eficaz.

Essa habilidade os capacita a enfrentar desafios emocionais complexos e a tomar decisões de forma segura e confiante. Os líderes emocionalmente inteligentes são capazes de analisar cuidadosamente as situações e equilibrar as necessidades emocionais com os aspectos racionais. Ao fazer isso, eles conseguem encontrar soluções criativas e inovadoras para os problemas enfrentados. Além disso, a inteligência emocional permite que eles criem um ambiente de trabalho saudável e motivador, onde os colaboradores se sintam valorizados, ouvidos e compreendidos.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) identifica cinco características essenciais da inteligência emocional, cada um deles crucial para o sucesso nas relações pessoais e profissionais:

Figura 3 Características da Inteligência Emocional



Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee (2002)

Essas características apresentadas acima pelo autor, também foram destacadas em outros trabalhos, analisados nesse estudo. A característica mais citada pelos autores estudados foi a MOTIVAÇÃO aparecendo 168 (cento e sessenta e oito) vezes, seguido da característica EMPATIA que apareceu nos trabalhos 134 (cento e trinta e quatro) vezes e AUTOCONSCIÊNCIA aparece como a terceira mais citada totalizando 97 vezes.

Tabela 6. Características da Inteligência Emocional mais citadas

Nº	CARACTERÍSTICA	QUANTIDADE	TRABALHOS QUE CITARAM
C1	Autoconsciência	97 vezes	T1, T13, T2, T4, T19, T11, T18
C2	Autoregulação	5 vezes	T13, T6, T19
C3	Motivação	168 vezes	T17, T1, T13, T3, T5, T2, T8, T6
C4	Empatia	134 vezes	T1, T2, T10, T7, T16, T11, T9, T4, T20
C5	Habilidades Sociais	85 vezes	T1, T2, T6, T5, T18, T12, T3, T15, T11

Fonte: Produção dos autores

A análise dos dados destaca que possuir essas características é fator essencial para a inteligência emocional, pois permite que líderes compreendam os pontos fortes e fracos de seus colaboradores, garantindo uma abordagem da gestão personalizada e eficaz favorecendo o sucesso da organização.

4.3 COMO A ATUAÇÃO DOS LÍDERES IMPACTAM NOS COLABORADORES

A motivação, a produtividade e o bem-estar dos funcionários dependem da atuação dos líderes em uma organização para que tenha impacto significativo sobre os colaboradores e influencie-os não apenas o ambiente de trabalho, mas também fora dele, porque Liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p. 359).

Em primeiro lugar, a forma como um líder comunica e interage com sua equipe é crucial. De acordo com estudos feitos por Martin, Liao e Campbell (2013) o líder empoderador tem influência sobre o resultado do trabalho e sobre a atitude proativa de seus subordinados, já o líder diretivo influencia somente o resultado do trabalho. Os autores asseguram que líderes que adotam uma comunicação clara, aberta e honesta promovem um ambiente de confiança, onde os colaboradores se sentem mais à vontade para expressar suas ideias, preocupações e sugestões. Essa abertura ao diálogo pode levar a inovações, melhorias nos processos e um maior engajamento dos funcionários.

Sobre este contexto os autores Gonzaga e Rodrigues, 2018, asseguram que a liderança deve promover abertura aos colaboradores, mesmo quando essa abertura, aumente a vulnerabilidade dos líderes, e tragam resultados que não sejam satisfatórios. Cabe destacar que essa abertura possibilita que líderes reconheçam e valorizem o trabalho de seus colaboradores e essa ação tende a gerar maior motivação e dedicação, uma vez que o reconhecimento, seja por meio de elogios públicos ou recompensas formais, faz com que os colaboradores sintam que seu trabalho é importante e contribui para os objetivos da organização.

O poder da Inteligência Emocional de Goleman, Boyatzis e McKee (2002) aponta que grandes líderes mexem com as emoções de seus colaboradores, bem como despertam paixão e inspiram o que há de melhor para a produtividade, pois usam estratégias, visão ou ideias poderosas e sabem lidar com as emoções. Logo, compreende-se que incentivam a colaboração e o trabalho em equipe criam um ambiente onde os funcionários se sentem parte de algo maior, promovendo um forte sentido de pertencimento, que pode resultar em uma equipe mais coesa e eficiente.

Por outro lado, Chiavenato (2003) destaca a importância do papel do líder no impacto sobre seus colaboradores de várias maneiras, sendo na motivação, comunicação, exemplo, desenvolvimento, tomada de decisão, importantes ações de

um líder, visto que moldam a cultura da organização e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ferrari e Ghedine (2021) reuniram descrições de líderes que impactam ambientes organizacionais, através de Competências sociais e administração de relacionamentos, conforme pode ser percebido na tabela abaixo:

Tabela 7: Líderes que impactam ambientes organizacionais

LIDER	DESCRIÇÕES DE LÍDERES QUE IMPACTAM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS
EMPATICO	Líderes que conseguem entrar em sintonia com uma ampla variedade de sinais emocionais, o que lhe permite perceber emoções sentidas, mas não ditas, por uma pessoa ou grupo.
CONSCIENTE	Líder dotado de uma aguda consciência social tende a compreender as forças políticas em atividades na organização.
SERVIDOR	Líder que monitora cuidadosamente a satisfação dos clientes, certificando-se de que estejam obtendo tudo de que precisam.
INSPIRADOR	Líder que cria ressonância e instiga as pessoas com uma visão empolgante ou uma missão compartilhada.
INFLUENCIADOR	Líder persuasivo que busca encontrar o apelo correto para determinado ouvinte até saber como conquistar adesão de pessoas fundamentais.
MENTOR	Líder que sabe como dar um feedback oportuno e construtivo, sendo mentores ou coaches naturais.
GERENCIA CONFLITOS	Líder com competência de ler sentimentos e ponto de vista de todos os lados e em seguida redirecionam a energia para um ideal comum.
INCENTIVA MUDANÇA	Líder que reconhece a necessidade de transformação e encontra maneiras práticas de superar os obstáculos à mudança.
TRABALHA JUNTO COM A EQUIPE	Líder que inspira os demais em um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo.

Fonte: Adaptado de Ferrari e Ghedine (2021)

Finalmente, a liderança ética desempenha um papel fundamental no impacto sobre os colaboradores que agem com integridade e justiça estabelecendo um padrão moral, inspirando seus colaboradores a agir da mesma forma. Isso não só melhora a reputação da organização, mas também cria um ambiente de trabalho mais respeitoso e sustentável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo procurou-se analisar o conceito de **inteligência emocional e sua importância no contexto organizacional**, e por isso os achados científicos foram ancorados nas descobertas de Goleman, o qual trata da inteligência emocional não como característica genética, mas sim uma habilidade fundamental para resolver problemas baseados em fatos. Dessa forma **líderes emocionalmente inteligentes tendem a criar um ambiente de trabalho positivo**, onde os colaboradores se sentem valorizados e compreendidos, promovendo assim um clima organizacional saudável e produtivo.

Quanto à identificação das **principais características de uma liderança que atua com inteligência emocional**, se destacam a **autoconsciência, motivação, autorregulação, empatia e habilidades sociais**, essas características podem ser consideradas como fundamentais para beneficiar os colaboradores individualmente, mas também contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ademais, identificamos que a atuação dos líderes impacta diretamente na atitude dos colaboradores e quando, estes não possuem autoconhecimento, autodomínio e controle emocional pode haver impacto negativo no desempenho das equipes. Por outro lado, quando a liderança adquire e aplica inteligência emocional, o sucesso individual e o sucesso da organização é elevado exponencialmente. Assim sendo, **a atuação dos líderes impacta diretamente no engajamento e na satisfação dos colaboradores, resultando em maior motivação, melhor comunicação e cooperação dentro das equipes.**

Diante do exposto, os resultados revelam **a importância do desenvolvimento da inteligência emocional nos líderes como sendo uma estratégia para o sucesso organizacional e o bem-estar dos colaboradores.** Em suma, ter uma liderança com inteligência emocional é uma estratégia eficaz para inspirar e mobilizar colaboradores, além de promover o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida e resiliente.

Por fim, o estudo apresenta indícios que através da inteligência emocional líderes podem conduzir situações de forma que influencie mentalidades e comportamentos sugerindo que é completamente possível **liderar com emoções.**

REFERÊNCIAS

- ADES, César. Em um futuro não tão distante: **DARWIN E A CIÊNCIA DO COMPORTAMENTO**. Pp 107-123, in: LANDIM, Maria Isabel; MOREIRA, Cristiano Rangel (Orgs.). Charles Darwin: em um futuro não tão distante. São Paulo: Instituto Sangari, 2009b.
- ALCANTARA, Ana Carolina Lima *et al.* **A REFERÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LÍDERANÇA**. 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/19137> Acesso em: 16 ago. 2024.
- ALVES, Anna Clara do Nascimento *et al.* **A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ORGANIZAÇÃO**. 2022. 20 f. TCC (Graduação) - Curso de O Tecnológica em Recursos Humanos, Centro Universitário Brasileiro, Recife, 2022.
- APPOLINÁRIO, L. C. **A arte da pesquisa científica: um guia para acadêmicos e profissionais**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **LIDERANÇA: ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ASSIS, Ana Paula Gomes de; CARVALHO, Marco Aurélio Muniz Corrêa de. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DAS IMPLICAÇÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS PROCESSOS DE GERENCIAR E COORDENAR PESSOAS**. 2024. Disponível em: <https://revista.faculdadedinamica.com.br/index.php/cienciadinamica/article/view/227/318> Acesso em: 03 ago. 2024.
- BARRETT, Lisa Feldman. **COMO AS EMOÇÕES SÃO FEITAS: A VIDA SECRETA DO CÉREBRO**. Tradução de Cláudio Carina. São Paulo: Contexto, 2019.
- BONOME, J. B. V. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- BUENO1, José Maurício Haas; PRIMI, Ricardo. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM ESTUDO DE VALIDADE SOBRE A CAPACIDADE DE PERCEBER EMOÇÕES**. 2002. 13 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade São Francisco, Itatiba, Sp, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/VCjpTtYnLxGBX7BVtrDvkzs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 jun. 2024.
- CASTILHO, Fernando Moreno. **A EXPRESSÃO DAS EMOÇÕES NO HOMEM E NOS ANIMAIS**, de Charles Darwin: algumas considerações. Revista de História da Biblioteca Nacional, v. 16, n. 2, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/fhb/article/view/fhb-v16-n2-02>. Acesso em: 08 jul. 2024.
- CASTILHO, Fernando Moreno. **A EXPRESSÃO DAS EMOÇÕES NO HOMEM E NOS ANIMAIS, DE CHARLES DARWIN: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**. 2021. 35 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Pesquisador do Grupo de História e Teoria da Biologia (Ghtb /Usp), Santo André, 2021. Disponível em: file:///C:/Users/User/Desktop/ARTIGOS%20PARA%20O%20TCC/CASTILHO_Fernando_Moreno_tit_Expressao_emocoes_homem_animais_Darwin-T7.pdf. Acesso em: 09 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: UMA VISÃO ABRANGENTE DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**. Vol. 7 edição revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000/2003.

CONTE, Osmar Antonio. **GESTÃO DE PESSOAS: PRODUÇÕES CIENTÍFICAS**. Toledo: Fasul Editora, 2013. 292 p. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1iX0YOY7ptRt1Aa44sOzXg7jZEp7z7reO/view>. Acesso em: 12 ago. 2024.

DARWIN, Charles. ***A expressão das emoções no homem e nos animais***. Tradução de Joaquim Caetano de Lima. 2. ed. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1872.

DE PAULA, C.J. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR DE INSUCESSO E EMPREENDEDORISMO**. *Revista de Trabalhos Acadêmicos – Universo*. Belo Horizonte, Vol. 2, No 3. 2018.

DIAS, Paulo Manoel da Silva. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UMA VISÃO SOBRE OS COMPORTAMENTOS QUE UM BOM LÍDER PRECISA TER PARA INFLUENCIAR OS COLABORADORES**. 2022. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1deEPEotyGxZL3UnygCAsu4GuTs6yLgUW/view>. Acesso em: 04 ago. 2024.

DO, F.; PINHEIRO, J. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**. *Revista de Psicologia e Liderança*, v. 1, pág. 50-65, 2024.

DORNELES, E. L.; SALVAGNI, J.; NODARI, C. N.. **LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES**. 2017. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1c5y6axWAKefAonMGC1-gwuB90tR_ZFF4/view. Acesso em: 09 ago. 2024.

DUTRA, Luis Carlos Santos. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DE LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS**. 2019. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1bu6WaSMi5nvQcb7RR3xjXTZok8R3nDr/view>. Acesso em: 27 ago. 2024.

FERNANDES, L. **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE NEGÓCIOS**. *Revista de Administração Dom Alberto*, v. 1, n. 3, dez. 2015

FERRARI, Sandro Roberto; GHEDINE, Tatiana. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**. 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1wRWwrZHna8YN5RVpnQjqjL9Jd6trtpQX/view>. Acesso em: 11 ago. 2024.

FERREIRA, G. M. M. F. **A LIDERANÇA E SUAS RELAÇÕES COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**. Natal, 2006. Disponível em: < http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesdesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2007-09-20T043736Z862/Publico/GlendaMMFF.pdf> Acesso em: 7 out. 2024

FIEDLER, Fred E. **UMA TEORIA DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA**. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

FOGAÇA, Anderson Ricardo; ROBL FILHO, Ilton Norberto; KANAYAMA, Rodrigo Luís. **Resiliência e inteligência emocional: habilidades, desafios e o papel da organização**. Revista de Estudos e Pesquisa em Administração e Contabilidade, v. 12, n. 4, p. 112-129, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9240>. Acesso em: 12 jan . 2024

FONSECA, Scarlett Pereira; BELLI, Rodrigo Fernando. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ORATÓRIA: HABILIDADES PARA LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO PESSOAL** . Revista Sophia , v. 3, pág. 50-67, 2023. Disponível em: <https://ojs.avantis.edu.br/index.php/sophia/article/view/154> . Acesso em: 26 jun. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: A TEORIA REVOLUCIONÁRIA QUE REDEFINE O QUE É SER INTELIGENTE**, Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995

GOLEMAN, Daniel. **LIDERANÇA: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DO LÍDER DE SUCESSO**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **LIDERANÇA - A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DO LÍDER DE SUCESSO**. 2024. 114 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresa, Universidade do Estado da Bahia- Uneb, Guanambi, 2024.

GOLEMAN, Daniel. **TRABALHANDO COM A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**. 1998. 417 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Editora Objetiva Ltda, Rio de Janeiro, 1998.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS Richard e MCKEE, Annie **O PODER DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL : COMO LIDERAR COM SENSIBILIDADE E EFICIÊNCIA**; tradução Berilo Vargas. – 1a ed. – Rio de Janeiro : Objetiva, 2018.

GONZAGA, A.R., RODRIGUES, M.C. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**. Editora Unilasalle Canoas, 2018.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALLMAN, R. M. CRUZ, C, L, C. **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O PROFISSIONAL DA GERAÇÃO Y**. RASM, Alvorada, ano 2, n.2, p. 87-110, jul./dez. 2012 Disponível em: . Acesso em 27 ago 2024.
https://www.google.com.br/books/edition/Trabalhando_com_a_intelig%C3%A2ncia_emocional/xYcqzxlHolC?hl=ptBR&gbpv=1&dq=A+IMPORT%C3%82NCIA+DA+INTELIG%C3%82NCIA+EMOCIONAL+NO+AMBIENTE+ORGANIZACIONAL&printsec=fontcover. Acesso em: 25 de out de 2024.

JARDIM, Jacinto; FRANCO, José Eduardo. **DICIONARIO DA EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO**. 2019. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1kFivk-9VVLufBp-Gsj_ZVnI9xJhSCw-o/view. Acesso em: 12 ago. 2024.

JONES-SCHENK, Jan; BLEICH, Michael R. **A CIÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO COMO UMA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA E PRÁTICA DE DOUTORADO EM ENFERMAGEM.** *The Journal of Continuing Education in Nursing*, v. 50, n. 11, p. 484-486, 2019. DOI: 10.3928/00220124-20191015-03.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O DESAFIO DA LIDERANÇA.** Rio de Janeiro: Campus, 1997

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

LOPES, Filipa Lopes dos Reis; LOPES, Carla. **A inteligência emocional como fator determinante da liderança.** ECEO - School of Economic and Organizational Sciences, v. 8, n. 2, p. 45-60, 2024. Disponível em: <https://research.ulusofona.pt/en/publications/a-intelig%C3%Aancia-emocional-como-factor-determinante-da-lideran%C3%A7a-8>. Acesso em: 21 out. 2024.

MARTIN, SL, LIAO, H., & CAMPBELL. **LIDERANÇA DIRETIVA VERSUS EMPODERADORA:** um experimento de campo comparando impactos na proficiência de tarefas e proatividade. *Academy of Management Journal*, 56, 1372-1395. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0113>. 2013.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada.** 2. ed. São Paulo, Atlas, 2000

MAYER, John D.; CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. **A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO PARTE DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA.** In: STERNBERG, Robert J. (Ed.). *Manual de inteligência.* 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. p. 267-298.

MAYER, John D.; DIPAOLLO, Maria; SALOVEY, Peter. Percebendo o conteúdo afetivo em estímulos visuais ambíguos: **UM COMPONENTE DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.** *Journal of Personality Assessment*, v. 54, n. 3, p. 772-781, 1990. DOI: 10.1207/s15327752jpa5403_14.

MCEWEN, M.; WILLIS, E.M. **Bases teóricas para enfermagem.** Tradução Ana Maria Thorell. 2 ed. Porto Alegre; Artmed, 2009.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** Martins Fontes, 1992.

MENEZES, Carolina Baptista Menezes; DELL ANGLIO, Débora Dalbosco. **Os efeitos da meditação à luz da investigação científica em Psicologia: revisão de literatura.** Artigos. *Psicol. cienc. prof.* 29 (2). 2009. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000200006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/mZ3rqctVVfPzsZHmp9kXJBr/#>, Acesso em 1 de nov. De 2024.

OLIVEIRA, Rayssa Costa da Silva. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL A LUZ DOS COMPONENTES DE GOLEMAN (2015): uma análise da influência da Inteligência Emocional no exercício de cargos formais de liderança em uma empresa distribuidora de energia elétrica.** 2020. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1PedP7aM2KihydJ21VBj_W8rbM2S-iUcH/view. Acesso em: 08 ago. 2024.

OLIVEIRA, Tuane Lopes de. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO PARA A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. 2020. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1uH-uge__tErfHWPeIqJnoO6yoUZYZR1si/view. Acesso em: 16 ago. 2024.

PEIXOTO, Drigo et al. **Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990-2020)**. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 1, pág. 45-62, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/371250241_2023__Inteligencia_Emocional_e_Lideranca_no_Contexto_Organizacional_uma_Revisao_Sistemica_1990-2020. Acesso em: 26 jan. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Beatris Maria Monteiro et al. **A Inteligência Emocional na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget**. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1LXoGCJcvgjKIZxKu2OVojAqWcYVQaZxM/view>. Acesso em: 15 ago. 2024.

SILVA, Eliane Wenderroschi da. (2014). **Inteligência Emocional e sua Importância nas Lideranças e no Trabalho**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN: 1984-9354.

SIQUEIRA, Jéssica Souza et al. **O impacto da Inteligência Emocional na Formação de Líderes Organizacionais**. 2011. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1KOVaDL1eTIIhjgkn5t1PInKonqWsMSLG/view>. Acesso em: 13 ago. 2024.

STOGDILL, Ralph M. **Manual de Liderança: Uma Pesquisa de Teoria e Pesquisa**. Nova York: Free Press, 1974.

WHITE, Ralph K.; LIPPITT, Ronald. **Padrões de comportamento agressivo em climas sociais criados experimentalmente**. *Journal of Social Psychology*, v. 10, p. 271-301, 1939.

YUKL, Gary. **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.